

LES FONDAMENTAUX



La gestion des risques en assurance

Axelle Brault-Fonters
Nicolas Guillaume
Fabien Raviard

L'ARGUS EDITIONS
de l'assurance

SOMMAIRE

| | |
|--------------------|----|
| Préface | 9 |
| Introduction | 11 |
| Sommaire | 13 |

Chapitre 1

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF DES ENTREPRISES D'ASSURANCE

| | |
|--|----|
| Section I – Les sources de la réglementation et le cadre des activités d'assurance | 16 |
| Section II – Le cadre réglementaire en matière de gestion des risques..... | 22 |
| Section III – Les référentiels de place en matière de gestion des risques | 39 |

Chapitre 2

DÉFINITIONS ET ENJEUX DE LA GESTION DES RISQUES EN ASSURANCE

| | |
|--|----|
| Section I – Définition de la notion de risque..... | 51 |
| Section II – Gérer les risques : quels enjeux ?..... | 55 |
| Section III – La gestion des risques au service de la performance..... | 62 |
| Section IV – Définition du processus de gestion des risques..... | 67 |

Chapitre 3

L'IDENTIFICATION DES RISQUES

| | |
|---|----|
| Section I – Les différentes typologies de risques d'un assureur | 79 |
| Section II – Comment identifier les risques ? | 92 |

Chapitre 4

L'ÉVALUATION DES RISQUES

| | |
|---|-----|
| Section I – Les évaluations qualitatives ou semi-quantitatives | 106 |
| Section II – Les évaluations quantitatives réglementaires (SCR)..... | 121 |
| Section III – Les évaluations quantitatives propres à l'entreprise d'assurance..... | 151 |

Chapitre 5

LES STRATÉGIES DE GESTION DES RISQUES AU REGARD DU PROFIL DE RISQUE

| | | |
|-------------|---|-----|
| Section I | - Le cadre d'appétence au risque..... | 173 |
| Section II | - Choisir une stratégie de traitement des risques..... | 184 |
| Section III | - L'arbitrage au regard de l'appétence et du profil de risques..... | 186 |

Chapitre 6

LE TRAITEMENT DES RISQUES

| | | |
|-------------|----------------------------------|-----|
| Section I | - Les risques stratégiques..... | 193 |
| Section II | - Les risques financiers..... | 201 |
| Section III | - Les risques techniques..... | 206 |
| Section IV | - Les risques opérationnels..... | 212 |

Chapitre 7

LE PILOTAGE DES RISQUES

| | | |
|-------------|---|-----|
| Section I | - Cycle de pilotage du risque..... | 233 |
| Section II | - Les outils : tableaux de bord et indicateurs..... | 237 |
| Section III | - Le processus d'alerte et reporting à destination de l'AMSB..... | 245 |
| Section IV | - Le reporting réglementaire..... | 249 |

Chapitre 8

L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCE ET SES ACTEURS

| | | |
|-------------|---|-----|
| Section I | - Les missions fondamentales de la fonction gestion des risques..... | 262 |
| Section II | - Le positionnement de la fonction gestion des risques dans l'architecture de gouvernance : les 3 lignes de défense..... | 268 |
| Section III | - L'articulation de la gestion des risques avec les autres fonctions clés..... | 274 |
| Section IV | - La politique de gestion des risques..... | 278 |

Chapitre 9

LA GESTION DES RISQUES AU SERVICE D'UN PROCESSUS DÉCISIONNEL EFFICACE

| | | |
|-------------|---|-----|
| Section I | - Les enjeux du processus décisionnel..... | 284 |
| Section II | - L'intégration de la gestion des risques au sein du processus de prise de décision..... | 291 |
| Section III | - Quelques exemples de processus décisionnels..... | 296 |

| | |
|-------------------------|-----|
| Bibliographie..... | 305 |
| Table des matières..... | 307 |
| Index alphabétique..... | 319 |

Chapitre II

DÉFINITIONS ET ENJEUX DE LA GESTION DES RISQUES EN ASSURANCE

| | |
|--|----|
| Section I – Définition de la notion de risque | 51 |
| Section II – Gérer les risques : quels enjeux ?..... | 55 |
| Section III – La gestion des risques au service de la performance..... | 62 |
| Section IV – Définition du processus de gestion des risques..... | 67 |

Section I – Définition de la notion de risque

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, il n'existe pas de référentiel unique en matière de gestion des risques, donc pas de définition unique et universelle de la notion de risque.

En effet, même si les différents référentiels présentent des similitudes importantes, ils retiennent chacun une définition différente de la notion de risque :

- COSO 2 : possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs ;
- FERMA : événement dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques (aléa positif) ou préjudiciables (aléa négatif) ;
- AMF : le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ;
- ISO 31000 : Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs :
 - un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente,
 - les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé, et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégiques, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier),
 - l'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

Si ces définitions présentent des différences réelles entre elles, quatre éléments communs ressortent pourtant clairement de celles-ci : l'événement de risque, son caractère potentiel, sa cible et ses conséquences.

Nous nous proposons de reprendre chacun de ces éléments pour examiner son contenu et essayer de proposer notre propre définition du risque en nous appuyant sur ces éléments.

I – Événement de risque

À l'exception de celle de la norme ISO 31000, qui est sur ce point la plus absconse, toutes les définitions font référence à l'événement risque. Il s'agit d'un élément essentiel dans la compréhension et la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques.

La notion de risque ne peut pas se limiter à la définition de catégories ou de familles de risques. Il serait ainsi vain de vouloir gérer de manière globale les « erreurs humaines » au sein d'un organisme d'assurance. Il est par contre possible de gérer les « erreurs dans la saisie des polices d'assurance dans le système d'information de gestion ».

Ainsi la définition précise de l'événement de risque constitue une étape essentielle de la gestion du risque (cf. Section IV du présent chapitre). Les concepts de catégories ou de familles de risques sont également utiles mais sont des notions bien distinctes qui ne peuvent se confondre avec le risque à proprement parler (V. Chapitre III).

Comme nous le verrons de manière plus détaillée dans les chapitres suivants, la précision de la définition est nécessaire à plusieurs égards : tout d'abord, pour délimiter précisément le risque identifié et se donner la capacité à le gérer de manière opérationnelle. Ensuite, une définition précise est également nécessaire car dans le cadre du processus de gestion des risques, qui est itératif par essence, l'entreprise est amenée à actualiser régulièrement sa connaissance et son évaluation du risque.

Il est ainsi indispensable de capitaliser sur la description du risque afin d'éviter, au fil des actualisations et des changements d'acteurs au sein de l'entreprise, une dérive dans le périmètre du risque analysé.

Il n'est pas rare de constater, quand le risque est décrit de manière insuffisamment précise et circonstanciée, que les différents acteurs interrogés sur le risque au sein de l'entreprise associent un contenu très hétérogène à un libellé de risque unique, certains se focalisant plus naturellement sur certaines dimensions du risque que sur d'autres.

Au-delà de la précision de la définition du risque, un autre point de vigilance réside dans le positionnement retenu au sein de la chaîne causale. En effet, un risque s'inscrit nécessairement dans une chaîne causale : cause – événement – conséquences. Une des difficultés dans la phase d'inventaire des risques réside dans la nécessité de bien identifier les événements et non leurs causes ni leurs conséquences. Le juste positionnement dans cette chaîne de causalité constitue un facteur clé dans la capacité de l'entreprise à réellement traiter le risque plus que ses symptômes d'une part, et d'autre part à éviter de remonter trop haut dans la chaîne de causalité et donc de se positionner sur des causes exogènes face auxquelles l'entreprise est souvent dépourvue de leviers d'actions.

II – Le caractère potentiel de l'événement

La notion de risque est indissociable de l'aléa et de l'incertitude qui y sont associés. La gestion des risques ne consiste pas à gérer des événements avérés ou de réalisation certaine mais à gérer des événements potentiels.

La notion de probabilité de survenance est ainsi systématiquement associée à la notion de risque et va conditionner la mesure de la gravité de celui-ci.

Bien entendu, pour déterminer la potentialité de survenance du risque, l'entreprise va pouvoir s'appuyer, lorsqu'elle en dispose, sur toutes les informations disponibles relatives aux cas antérieurs de survenance de l'événement redouté.

Pour autant, même si le passé peut éclairer l'avenir, cela ne reste qu'un éclairage et l'événement reste potentiel. Ainsi, les statistiques établies au cours des siècles passés ont permis par exemple de déterminer la fréquence des crues exceptionnelles d'un certain nombre de cours d'eau et d'arriver à la conclusion qu'il existait des crues centennales pour la Seine ou des crues millénaires pour le Rhin. Ces statistiques ne permettent néanmoins pas de déterminer avec précision la période de survenance de la prochaine crue de ce type. Elles permettent simplement d'identifier ce type d'événement et d'y associer une probabilité de survenance plus ou moins élevée en fonction de la date du dernier événement de la série.

Pour d'autres risques, que certains auteurs ont appelé « cygnes noirs », on ne dispose d'aucune donnée historique car l'événement n'est jamais survenu par le passé, ce qui ne signifie bien sûr pas qu'il ne

surviendra jamais. Avant le 11 septembre 2001, aucune base de données de risque n'intégrait d'événement comparable aux attentats du World Trade Center, ce qui n'a malheureusement pas empêché que la catastrophe ne survienne.

Nous touchons là une des difficultés principales de la gestion des risques ; à savoir, l'identification et la sélection des événements à prendre en compte dans le dispositif de gestion des risques : jusqu'à quel niveau d'improbabilité aller ? Quel scénario mérite d'être pris en compte ? Quels sont ceux à écarter ?

En effet, au-delà de l'événement à proprement parler, nous verrons par la suite qu'il est nécessaire de spécifier les conditions potentielles de sa réalisation, au moyen d'un scénario afin de pouvoir le calibrer de manière satisfaisante et de pouvoir l'appréhender de manière claire et rationnelle.

III – La cible du risque

C'est certainement la définition de l'AMF qui apporte la vision la plus large des cibles qui peuvent être atteintes par la survenance d'un risque puisqu'elle liste à la fois les actifs de l'entreprise, son personnel, ses objectifs ou encore sa réputation.

La notion de risque ne peut en effet se dissocier des cibles que l'événement peut affecter.

Si l'on reprend la définition de l'AMF, qui recouvre les définitions des autres références, un risque est donc un événement qui aura des conséquences soit :

- sur l'intégrité des actifs ou du personnel de l'entreprise ;
- sur les objectifs de l'entreprise ;
- sur sa réputation.

Il convient de noter, à nouveau, qu'en fonction des cibles retenues et du niveau de maille choisi pour rechercher les risques auxquels l'entreprise est exposée, l'inventaire des risques sera composé à la fois d'un nombre de risques variables mais également de granularité différente. Selon que l'on se concentre sur les objectifs stratégiques ou les objectifs opérationnels, sur les principaux actifs ou sur chaque élément du patrimoine, sur les accidents potentiels principaux ou sur chaque source d'accident... on s'intéressera nécessairement à des risques différents tant par leur précision que par leur importance potentielle pour l'entreprise.

IV – Les conséquences

La quatrième composante de la définition du risque correspond aux conséquences de la survenance de l'événement sur les cibles.

Naturellement, et c'est ce qu'on retrouve dans la plupart des entreprises, les démarches de gestion des risques mises en œuvre ont tendance à se concentrer sur les conséquences négatives que peuvent engendrer ces événements que ce soit en termes financiers, légaux, sociaux ou encore de réputation. C'est d'ailleurs l'approche retenue par la définition du COSO 2.

Le référentiel FERMA ainsi que la norme ISO 31000 adoptent une approche plus ouverte en retenant également les conséquences positives des événements pour les cibles. Cette approche positionne ainsi la gestion des risques également sur la recherche des opportunités qui pourraient survenir pour l'entreprise. Si le concept est attractif et à valeur ajoutée, force est de constater que l'essentiel des dispositifs en place à ce jour se concentre sur les conséquences négatives, se restreignant à la dimension la plus habituelle de la gestion des risques.

Par ailleurs, comme nous le verrons dans le Chapitre III consacré aux méthodes d'évaluation du risque, toute démarche de gestion des risques est rapidement confrontée à une problématique centrale : la méthode à retenir pour mesurer ces conséquences.

À titre d'information, le fascicule ISO 31010 recense plusieurs dizaines de techniques d'évaluation des risques. Les techniques recensées dans ce fascicule couvrent un spectre très large de méthodes allant de techniques de type brainstorming ou animation d'ateliers jusqu'à des méthodes purement statistiques de type Monte Carlo en passant bien sûr par la très classique VaR (Value at Risk). Chacune de ces méthodes implique des niveaux de ressources différents, mobilise un niveau d'expertise plus ou moins élevé, permet de

limiter plus ou moins bien le niveau d'incertitude sur les résultats obtenus et enfin permet ou pas d'obtenir des résultats quantifiés.

En effet, il existe globalement deux grands types d'approches pour réaliser cette mesure : soit des approches qualitatives, soit des approches quantitatives.

L'approche qualitative consiste à mettre en œuvre un procédé d'analyse de la gravité des conséquences du risque qui permettra in fine d'avoir une opinion qualitative sur la gravité du risque. L'exemple le plus courant et le plus simple consiste à s'appuyer sur une échelle de cotation dont l'expression la plus sommaire est « faible – moyen – élevé ».

L'approche quantitative quant à elle vise à mettre en œuvre un procédé, embarquant généralement des techniques statistiques ou actuarielles afin de déterminer le montant économique des conséquences du risque.

Bien entendu, la seconde est bien plus riche d'enseignements que la première et permet de mettre en œuvre des stratégies de gestion du risque impossible avec la première, notamment toutes les solutions en matière de transfert et financement du risque.

Comme il a été expliqué dans la Section II de ce chapitre, les exigences réglementaires liées à la mise en œuvre de la Directive Solvabilité 2 conduisent à la mise en place d'une mesure quantitative des risques, soit au travers d'une formule dite standard, soit au travers d'un modèle adapté aux spécificités de l'organisme d'assurance. Nous développerons le contenu de ces approches réglementaires dans le cadre de la Section V du Chapitre III.

Pour autant, cette approche quantitative peut s'avérer ardue pour certaines typologies de risques pour lesquels l'entreprise ne disposera pas des données suffisantes pour réaliser la mesure. En effet, même s'il existe un très grand nombre de méthodes pour mesurer la gravité des risques, toutes celles permettant d'avoir une approche quantitative partagent le point commun de nécessiter de disposer de données pour réaliser une mesure dont la précision sera très largement corrélée à la quantité et à la qualité de ces données.

Dans la pratique, la solution consiste la plupart du temps à ne pas se restreindre à une seule méthode qui serait universelle pour tous les types de risques mais à adapter les processus d'évaluation en fonction de la nature des risques, des données disponibles et de l'ambition en matière de finesse et précision de l'évaluation.

Dans certain cas, cela pourra conduire par exemple à retenir dans un premier temps une approche qualitative afin de hiérarchiser l'ensemble des risques grâce à une méthode simple et peu coûteuse avant de recourir à une méthode quantitative plus contraignante pour les risques ayant été identifiés comme prioritaires grâce à la première approche.

V – Proposition de définition

Pour la suite du présent ouvrage, nous nous proposons de retenir la définition suivante qui reprend les quatre composantes avec une vision large : le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence sur la réalisation des objectifs ou sur les principaux actifs de l'entreprise :

- l'événement peut être avéré (car le risque peut se reproduire à l'avenir) ou potentiel;
- l'incidence de cet événement peut être soit négative – c'est un risque –, soit positive – c'est une opportunité.

Cette définition n'est en soi pas meilleure que les autres mais notre expérience nous a permis de constater qu'elle présentait la vertu d'être aisément comprise par un grand nombre d'interlocuteurs.

Cette qualité nous semble être un point essentiel car, comme pour tant d'autres aspects de la gestion des risques, la compréhension claire par tous les acteurs de l'entreprise de ce qu'est un risque constitue un des éléments socles de la culture du risque, elle-même condition sine qua non de l'efficacité du dispositif.

Chapitre IV

L'ÉVALUATION DES RISQUES

| | |
|--|-----|
| Section I – Les évaluations qualitatives ou semi-quantitatives..... | 106 |
| Section II – Les évaluations quantitatives réglementaires (SCR)..... | 121 |
| Section III – Les évaluations quantitatives propres à l'entreprise d'assurance..... | 151 |

Comme évoqué dans le Chapitre II, la question de l'évaluation des risques doit être abordée en tenant compte de l'objectif recherché. Soit l'entreprise d'assurance souhaite avant tout établir un ordre de priorité dans le traitement de ses risques, et doit donc mettre en œuvre des techniques qui lui permettront de hiérarchiser les risques entre eux afin de faire ressortir ses risques les plus importants ; soit l'entreprise souhaite donner une valeur à ses risques, et doit donc mettre en œuvre des techniques qui lui permettront d'objectiver la valeur du risque et surtout de la quantifier ; soit elle a recours à une combinaison des deux approches en fonction de la nature des risques.

Nous allons vous présenter dans la suite de ce chapitre les différentes techniques les plus couramment utilisées, tout en considérant tout d'abord que ces techniques ne s'excluent pas les unes des autres : comme pour la phase d'identification de risques, les méthodes d'évaluation s'adaptent aux différentes catégories de risques. Par exemple, un gestionnaire de risque utilisera des techniques qualitatives pour travailler sur des approches à « dire d'expert » et des techniques quantitatives pour travailler sur les risques financiers et techniques, en bénéficiant à la fois des travaux relatifs aux calculs du SCR et de bases de données lui permettant de simuler des évaluations sur mesure.

Les méthodes d'évaluation des risques englobent un large spectre d'approches, comprenant aussi bien des méthodes qualitatives reposant sur des entretiens avec des experts, que des méthodes quantitatives utilisant les capacités actuelles des processeurs machine pour calculer les impacts de dizaines de milliers de scénarios de risque différents. Le facteur essentiel qui guidera les arbitrages entre les différentes approches d'évaluation est la disponibilité des données. Ces données peuvent provenir de diverses sources :

- des bases de données internes
 - Il s'agit par exemple des données de souscription issues d'historiques de sinistralité, des données sur les risques opérationnels collectées au sein d'une base incidents, ou plus généralement l'ensemble de l'information accumulée dans l'entreprise ;
- des bases de données externes
 - Il s'agit de données privées, accessibles contre l'acquittement de frais d'abonnement. C'est le cas des données financières, dont le coût d'accès peut être élevé, qui sont collectées et fournies par des acteurs tels que Bloomberg, Thomson Reuters, SIX Financial Information (ex-Telekur), etc. C'est aussi

- le cas des données concernant les risques opérationnels, telles que la base ORX, alimentée par les organismes eux-mêmes ; les coûts d'accès servent alors à couvrir l'administration de la base de données ;
- des informations publiques
 - Celles-ci proviennent le plus souvent d'acteurs institutionnels tels que l'INSEE, Eurostat, ou encore l'ACPR...

En France, peu de données sont publiques. Dans l'attente d'une – à ce jour hypothétique – future ère de l'open data, que certains acteurs appellent de leurs vœux afin de promouvoir une plus libre concurrence et un meilleur service aux assurés, le gestionnaire des risques devra s'appuyer sur les données à sa disposition et utiliser les méthodes les plus adaptées à sa situation.

En l'absence de données, de nombreuses méthodes et outils permettent d'exploiter la connaissance des experts métiers afin d'évaluer les risques de manière qualitative. Ils seront présentés dans la Section I.

La Section II expose l'approche retenue par le régulateur dans le cadre de la réglementation Solvabilité 2 afin de quantifier les risques. L'assureur doit alors détenir le montant de fonds propres nécessaires à la couverture des risques ainsi quantifiés.

La Section III détaille les principales approches utilisées par les entreprises afin de quantifier leurs propres risques dans le cadre des évaluations internes.

Il conviendra d'avoir à l'esprit que ces différentes techniques peuvent être utilisées à différents stades de la maturité du système de gestion des risques. En effet, il peut être plus pertinent de débiter les travaux d'évaluation à l'aide de techniques dites « simples et empiriques » puis de s'orienter vers des techniques plus sophistiquées permettant de donner une valeur aux risques.

Section I – Les évaluations qualitatives ou semi-quantitatives

I – La notion de risque brut et de risque résiduel

Les méthodes qualitatives sont utilisées majoritairement dans le cadre des démarches top down et bottom up.

En préambule au développement méthodologique qui va suivre, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que le vocabulaire que nous allons utiliser peut être adapté en fonction des environnements ou des cultures d'entreprises, ou bien encore des démarches qui ont pu être déjà menées dans le cadre d'autres systèmes de management qui font appel à des techniques d'évaluation des risques (système qualité par exemple). Au démarrage de l'élaboration de techniques qualitatives, il convient donc de bien fixer le vocabulaire et de veiller à ce qu'il soit homogène au sein de l'organisme tout au long de la démarche.

Les méthodes d'évaluation qualitatives ne consistent pas à donner une « valeur absolue » au risque. Elles utilisent des techniques de cotation qui permettront d'aboutir le plus souvent à une valeur relative des risques entre eux et au regard de limites fixées par la gouvernance. Cette cotation sera donnée lors d'entretiens et les résultats issus de ces exercices sont qualifiés de cotation à « dire d'experts ».

Toutefois, la mise en œuvre de ce type d'entretiens dans le cadre des démarches top down et bottom up nécessite de fixer un cadre méthodologique pour l'évaluation qui permette d'aboutir à une évaluation homogène.

Afin d'être cohérentes et efficaces, les techniques d'évaluation s'appuient de façon pragmatique sur la définition du risque. En effet, le risque a déjà été préalablement défini précédemment comme : « la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence sur la réalisation des objectifs ou sur les principaux actifs de l'entreprise ».

Dans cette définition, deux termes sont fondamentaux pour travailler sur l'appréciation du niveau de risque :

- « la possibilité » ;
- « l'incidence ».

Afin d'évaluer le risque, il va être nécessaire de se prononcer sur la possibilité de réalisation du risque et donc sur le caractère « potentiel » de sa survenance d'une part, et sur le niveau d'incidence en cas de survenance d'autre part.

Nous proposons par la suite de qualifier de « probabilité » le critère qui permettra d'évaluer la possibilité de survenance du risque et « d'impact » le critère permettant d'évaluer son incidence.

Ainsi, l'évaluation du risque s'appuiera sur le principe suivant :

$$\text{Risques} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

Mais avant de rentrer dans le détail de la définition des échelles de probabilités et d'impact, il convient de se poser la question de savoir si le risque doit être analysé dans sa forme inhérente ou résiduelle. En effet, l'analyse de risque peut être décomposée en différentes étapes, sachant qu'au final, le but d'une analyse de risque est de savoir si, de manière résiduelle, le risque est critique ou non, et s'il nécessite une action de management.

- On qualifiera de risque brut, le risque « inhérent à l'activité » ou à l'entreprise, avant même l'influence d'une quelconque mesure de maîtrise.
- On qualifiera de risque résiduel, le niveau de risque après mise en œuvre de dispositifs de maîtrise, quelle que soit sa nature.

Une première option consiste donc à décomposer l'analyse de risque, en évaluant successivement la probabilité inhérente de survenance du risque, les impacts inhérents du risque, l'efficacité du/des dispositif(s) de maîtrise risque pour en déduire finalement le niveau de risque résiduel. La seconde option consiste à évaluer directement le niveau de survenance résiduel puis les impacts résiduels.

Il convient d'avoir à l'esprit que la décomposition de l'analyse en plusieurs étapes (avec l'appréciation successive d'un risque brut, puis d'un niveau de maîtrise et enfin, d'un niveau de risque résiduel), prend beaucoup de temps. En revanche, cette démarche apporte un niveau d'information très complet qui est souvent nécessaire lorsque l'on aborde les dispositifs de traitement des risques opérationnels.

Ainsi, il est très courant d'utiliser :

- une cotation directement en résiduel, pour les démarches top down, qui sollicitent une vision managériale de haut niveau et qui appréhendent les risques à un niveau stratégique, pour lesquelles une évaluation en « risque brut » n'a pas de sens (voire est impossible), et pour lesquelles les interlocuteurs ne disposent pas du temps suffisant pour entrer dans une décomposition fine des évaluations ;
- une cotation en brut et résiduel pour les démarches bottom up, qui permettent d'avoir une vision précise des dispositifs de maîtrise au sein des processus ou des activités, afin d'ajuster au mieux les réponses aux risques opérationnels identifiés et de fournir des informations de qualité pour les dispositifs de maîtrise concernés (contrôle interne, conformité,...).

En tout état de cause, il s'agira, lors des entretiens qui seront menés, de bien préciser aux contributeurs des analyses quelle est la nature de la cotation attendue et de les aider à se projeter, que ce soit en brut ou en résiduel.

II – Les échelles de probabilités et d'impact

Les échelles de cotation doivent être adaptées en fonction des organismes d'assurance, mais sont structurées généralement selon des standards largement partagés dans les pratiques de place.

Avant de préciser les critères, il convient dans un premier temps de définir le spectre de l'échelle. Les échelles peuvent être structurées sur 3, 4, 5 niveaux voire plus ! Le nombre de niveaux n'est pas déterminant à condition de bien identifier pour chacun des éléments de différenciation, et de s'adapter à la mesure de l'activité de l'entreprise.

Notre expérience démontre que, contrairement aux idées reçues, le choix d'échelles impaires ne conduit pas nécessairement les contributeurs à choisir systématiquement une notation médiane afin de ne pas avoir à se prononcer ou à trancher en cas d'hésitation. Si les critères de chaque niveau sont précis et suffisamment clairs, cet écueil sera facilement évité.

Par ailleurs, et dans ce cadre, nous préconisons de ne pas se contenter de travailler sur des échelles purement qualitatives de type « fort – moyen – faible », dans la mesure où ce seul critère qualitatif ne peut suffire à recueillir un niveau d'information suffisant pour obtenir une valeur ajoutée dans la démarche.

Ainsi, nous préconisons, quel que soit le nombre de niveaux, d'orienter la démarche vers l'utilisation d'échelles semi-quantitatives, c'est-à-dire faisant appel à des « repères quantitatifs ».

Quelques exemples d'échelles de probabilités :

| PROBABILITÉ | | | |
|-------------|--------------|----------------|-------------------|
| 1 | Improbable | 1 fois sur 500 | > Tous les 10 ans |
| 2 | Rare | 1 fois sur 100 | Tous les 10 ans |
| 3 | Peu fréquent | 1 fois sur 20 | Tous les ans |
| 4 | Occasionnel | 1 fois sur 5 | Tous les mois |
| 5 | Fréquent | 1 fois sur 2 | Tous les jours |

| | PROBABILITÉ | DESCRIPTION |
|---|---------------|---|
| 1 | Rare | Peu susceptible de se produire (1 à 2 fois en 3 ans) ou moins de 2 % de chances de survenir |
| 2 | Peu probable | Susceptible de survenir environ une fois par an ou entre 2 % et 10 % de chances de survenir |
| 3 | Probable | Susceptible de survenir plusieurs fois par an ou entre 10 % et 20 % de chances de survenir |
| 4 | Très probable | Susceptible de survenir régulièrement ou plus de 20 % de chances de survenir |

Les échelles de probabilité doivent être clairement explicitées : la notion de survenance s'évalue en fonction de la réalisation d'une activité, d'un processus ou de la mise en œuvre d'un objectif. C'est pourquoi, il est préférable de présenter des échelles avec plusieurs « libellés » pour un niveau, afin de pouvoir appliquer l'échelle quel que soit l'élément sur lequel porte l'événement de risque.

S'agissant des impacts, une question complémentaire doit être traitée sous l'angle méthodologique : quels types d'impacts souhaite-t-on suivre dans le cadre de la démarche ?

En effet, au regard de la définition que nous avons proposée pour le risque, il apparaît que la survenance d'un risque ne génère pas des impacts « dans l'absolu », mais génère en revanche des impacts au regard de l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou de ses principaux actifs. Les objectifs peuvent être exprimés différemment : ils peuvent être quantitatifs (exemple : un certain niveau de résultat ou de part de marché sur un segment) ou bien qualitatifs (exemple : offrir un service client de proximité). Les échelles d'impacts doivent pouvoir prendre en compte cette diversité.

Par ailleurs, de façon traditionnelle, les analyses de risques font écho à un triptyque incontournable pour toute entreprise en matière de stratégie et de maîtrise de ses activités, et qui répond à la question de la satisfaction des parties prenantes de l'organisation :

- les résultats financiers ;
- l'image et la réputation ;
- et enfin, la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ainsi, en fonction de l'environnement et de la culture d'entreprise, il conviendra de définir les différentes catégories d'impacts à suivre dans le cadre du système de gestion des risques. Le cadre réglementaire des assureurs pousse assez naturellement à identifier les 3 catégories suivantes :

- les impacts financiers : ces impacts doivent être définis qualitativement ou quantitativement en fonction d'agrégats financiers représentatifs de l'organisme d'assurance (résultats techniques, marge de solvabilité...)
- les impacts en termes d'image et/ou de qualité de service : il s'agit d'identifier qualitativement les conséquences vis-à-vis des clients de la survenance de risques. Ces impacts peuvent être liés à la réputation de l'entreprise ou directement à la qualité de service rendu, ce qui peut se traduire de façon très concrète par la perte de clients ou par la baisse du taux de satisfaction.
- les impacts réglementaires : l'avènement de certains risques peut entraîner le non-respect de dispositifs réglementaires, aboutissant à d'éventuelles sanctions. Il s'agit, pour ce critère, de proposer une graduation des impacts relative au niveau de sanction encouru.

Exemple d'échelles d'impacts :

| | Impacts | FINANCIER | IMAGE/QUALITÉ DE SERVICE | LÉGAL |
|---|----------|------------------|---|--|
| 1 | Faible | moins de 100 K€ | Visible uniquement en interne --> aucun impact sur le niveau de satisfaction | Sans impact ou conséquences internes uniquement |
| 2 | Modéré | 100 K€ à 500 K€ | Visible par peu d'adhérents ou bénéficiaires | Sanctions administratives : URSSAF, FISC... Observation des CAC Observation de l'autorité de contrôle |
| 3 | Majeur | 500 K€ à 2 M€ | Visible par de nombreux bénéficiaires et par les entreprises adhérentes | Engagement d'une procédure de sanction par les autorités de contrôle/tutelles Réserve des CAC Condamnation civile ou pénale faible |
| 4 | Critique | supérieur à 2 M€ | Visible par un nombre significatif d'adhérents et/ou Mise en cause de la mutuelle dans le secteur d'activité : visible dans la presse spécialisée, par les autorités de contrôle et tutelles, l'environnement politique... | Sanction lourdes par les autorités de contrôle/tutelles : mise sous tutelle, retrait d'agrément... Condamnation civile ou pénale forte/privation de liberté |

Ces 3 critères ne sont pas limitatifs, mais sont les plus fréquemment utilisés. L'organisme d'assurance peut par exemple vouloir suivre les impacts de ses risques en terme de continuité d'activité et construire des échelles qui intègrent la notion de « retard opérationnel » (exemple : blocage de moins d'un jour, blocage de moins d'une semaine...). Dans d'autres secteurs d'activité, on pourra, par exemple, privilégier des impacts humains, liés à la sécurité des personnes.

L'enjeu est de définir des critères qui seront utiles par la suite pour piloter les différents risques de l'organisme, et qui seront applicables à l'ensemble des différentes natures de risques. A contrario, il ne s'agit pas non plus de tomber dans « un inventaire à la Prévert », sous peine de pénaliser l'efficacité et l'intérêt de l'analyse. En effet, plus on démultiplie le nombre d'impacts, plus on risque de se retrouver face à des impacts qui ne concerneront que quelques risques, et qui dans la plupart des cas ne seront pas utiles à l'exercice de cotation.

Lors de l'évaluation des différents impacts, on privilégiera de ne retenir que l'impact le plus fort, plutôt que de calculer une moyenne d'impacts, qui n'a pas de sens en tant que telle.

III – Les échelles d'évaluation des éléments de maîtrise

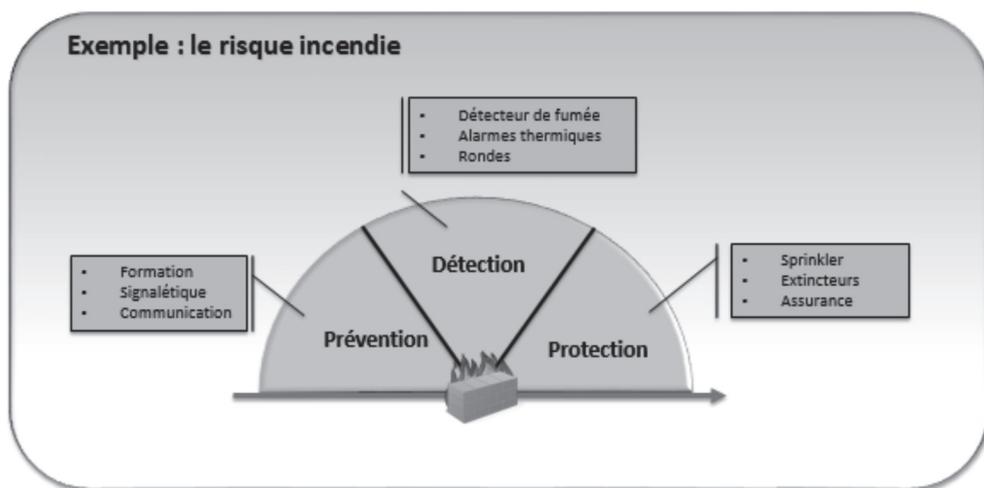
Comme nous l'avons évoqué au premier point, la démarche d'évaluation des risques peut s'appuyer sur une évaluation du risque brut d'une part et des dispositifs de maîtrise existants d'autre part, afin d'aboutir à une évaluation du risque résiduel.

Cette démarche, même si elle est consommatrice de temps, a une réelle valeur ajoutée, car elle permet d'affiner la connaissance du risque et des efforts consentis pour maîtriser ce risque. En effet, la mise en place d'analyses de risques formalisées ne signifie pas que les risques ne sont pas déjà traités dans le cadre du management actuel de l'organisme d'assurance. En revanche, l'analyse systématique des risques doit permettre de se poser la question de l'adéquation des moyens mis en œuvre pour faire face à ces risques.

Afin d'analyser le niveau de maîtrise, il convient dans un premier temps d'identifier et de qualifier clairement ce qu'est un élément de maîtrise.

Les éléments de maîtrise sont de différentes natures, qui sont fonction de la nature des risques d'une part, et, qui dépendent du positionnement de l'élément de maîtrise par rapport au risque d'autre part : certains éléments interviennent en amont du risque, pour prévenir sa survenance, d'autres vont permettre de le détecter, et enfin certains apporteront un dispositif de protection contre les conséquences du risque.

Cette approche est illustrée ci-dessous sur la notion de risque incendie :



À la lecture de cet exemple, il apparaît clairement que certains éléments de maîtrise seront liés à la mise en place d'actions de formation ou de sensibilisation, d'autres s'apparenteront à des contrôles (détecteur de fumée et alarmes, par exemple, ou rondes réalisées par du personnel de surveillance) et enfin d'autres seront purement financières, dans la mesure où une police d'assurance permettra de couvrir les conséquences financières des dommages causés par l'incendie.

Ainsi, afin de rationaliser l'analyse des dispositifs de maîtrise dans le cadre d'une analyse de risques, il est indispensable de structurer une typologie d'éléments de maîtrise, qui permettra à la fois de guider les contributeurs dans l'identification des dispositifs, et de travailler analytiquement sur ces dispositifs par la suite.

Les référentiels de gestion des risques, et notamment COSO II, proposent des classifications sur lesquelles s'appuyer pour structurer cette typologie.

Les éléments de maîtrise sont habituellement les suivants :

- stratégie et business plan : politiques, documents de cadrage, objectifs...
- organisation : répartition des rôles et responsabilités, définition de fonctions, définition de processus, séparation des fonctions, gestion des habilitations ;
- moyens humains : adéquation charges/ressources/compétences, formation ;
- documentation : réglementation (veille), procédures, modes opératoires...
- indicateurs : éléments de pilotage, tableaux de bord ;
- contrôles humains : autocontrôles, contrôles de validation, contrôles croisés, contrôles hiérarchiques, contrôles a priori ou a posteriori ;
- contrôles informatiques : contrôles à la saisie, contrôles embarqués, contrôles de cohérence, contrôles de la correcte réalisation des traitements, contrôles d'interface...
- couvertures financières : assurances ;
- ...

Une fois les éléments de maîtrise identifiés par « catégorie », il est nécessaire de construire une échelle de cotation. Dans la mesure où cette analyse doit pouvoir s'adapter à tous les types d'éléments de maîtrise quelle que soit leur nature, l'échelle devra refléter leur efficacité au regard du risque. Il convient d'adopter une échelle qui contienne le même nombre de niveaux que l'échelle retenue pour les cotations du risque.

Exemple d'échelle de cotation des éléments de maîtrise :

| | Synthèse de l'efficacité des actions de maîtrise |
|---|--|
| 1 | Risque sans action de maîtrise |
| 2 | Les actions de maîtrise sont inadaptées |
| 3 | Les actions de maîtrise sont inefficaces |
| 4 | Risque couvert avec de rares possibilités de défaillance |
| 5 | Risque parfaitement couvert |

Lors de l'exercice de cotation, il conviendra de rappeler que l'efficacité des éléments de maîtrise est liée à :

- leur existence : il ne faut coter que les éléments réellement existants, et non pas ceux qui devraient exister ou encore ceux juste à l'état de planification ;
- leur formalisation ou leur traçabilité : seul les éléments à jour, diffusés, matérialisés formalisés, sont efficaces. Une bonne pratique jamais écrite ou un objectif non écrit, ne peuvent contribuer pleinement à maîtriser un risque.

IV – Le résultat de l'évaluation des risques

Comme nous l'avons indiqué, l'évaluation qualitative des risques est utilisée majoritairement dans le cadre de démarches top down ou bottom up. Ces démarches consistent à réaliser des entretiens ou des séances de

travail, en face à face ou en collectif selon les cas. C'est à l'issue de la phase d'identification des risques que se déroule la phase d'évaluation.

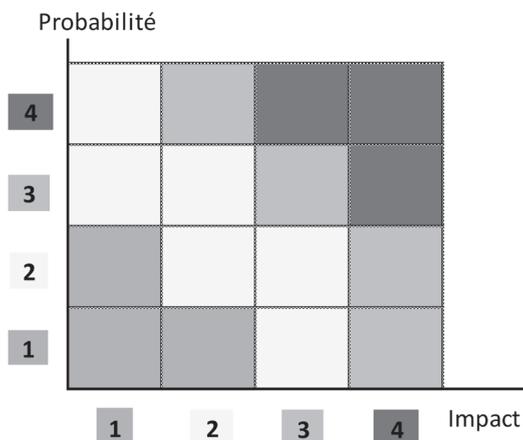
Pour chaque risque, les contributeurs doivent déterminer, selon la méthodologie et les échelles qui leur sont proposées, les cotations retenues en termes de probabilité, d'impact, voire de maîtrise (si l'on travaille sur une décomposition). Dans le cadre de séances de travail collectives, l'objectif est de parvenir à un consensus, argumenté et justifié.

Les grilles d'analyse de risques permettent de formaliser ces analyses. À titre d'illustration, nous présentons ci-dessous une grille d'analyse qui comprend une évaluation du risque brut et de la maîtrise :

| DEFINITION DU RISQUE | | | TYPOLOGIE - Codifiée | | | EVALUATION DU RISQUE BRUT | | | | | Evaluation de la maîtrise |
|----------------------|-----------|---------|----------------------|----------|----------|---------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-------------|---------------------------|
| N° | Processus | Risques | Code | Niveau 1 | Niveau 2 | Probabilité (Brut) | Impact Brut | | Impact Brut | Risque brut | |
| | | | | | | | Financier | Réputation / Qualité de service | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Sur la partie du risque brut, le résultat de l'évaluation est obtenu sur la base d'une matrice, qui détermine un niveau de risque, en croisant le niveau de probabilité avec le niveau d'impact retenus.

Exemple de matrice :



À l'issue de l'évaluation des éléments de maîtrise, il existe deux façons d'utiliser la cotation pour appréhender la cotation du niveau de risque final.

Revenons sur le principe initial proposé en début de chapitre. Le risque s'évalue de la façon suivante :

$$\text{Risques} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

L'identification et l'évaluation des éléments de maîtrise permettent donc d'aboutir à une évaluation du risque, après maîtrise.

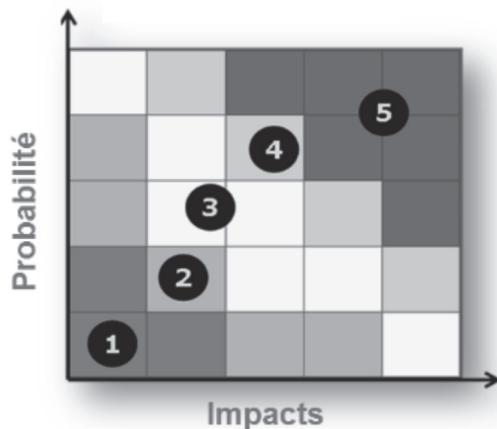
Deux options peuvent être envisagées pour aboutir à cette nouvelle évaluation : soit l'évaluation directe d'un niveau de risque résiduel, soit l'évaluation d'une adéquation entre le niveau de risque initial et le niveau de maîtrise.

| | Option 1 | Option 2 |
|-----------------|--|------------------------|
| Risque brut | Probabilité X Impact | Probabilité X Impact |
| Risque résiduel | Probabilité résiduelle X impact résiduel | Risque brut - maîtrise |

Dans le premier cas, le risque résiduel est obtenu après une nouvelle proposition de cotation des deux éléments constitutifs du risque, la probabilité et l'impact, après prise en compte des effets des dispositifs de maîtrise existants. Ces dispositifs peuvent intervenir soit en diminution de la probabilité de survenance, soit en diminution d'un ou plusieurs impacts, soit sur les deux critères en même temps.

Le niveau de risque résiduel s'apprécie donc sur une matrice similaire à celle utilisée pour le niveau de risque brut :

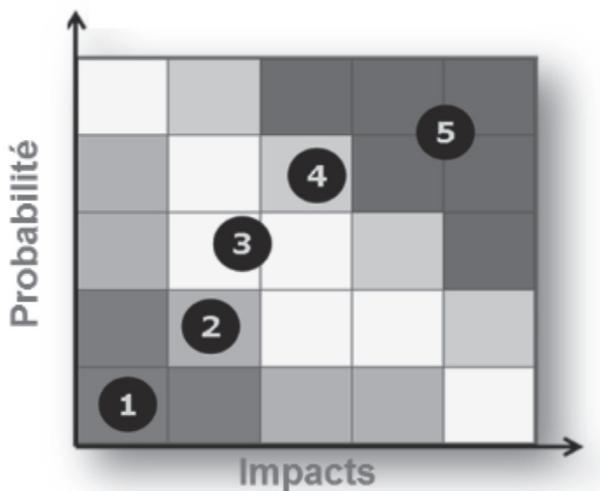
1 - Cotation du niveau de risque (abstraction des actions de maîtrise existantes)



2 - Cotation du niveau de maîtrise

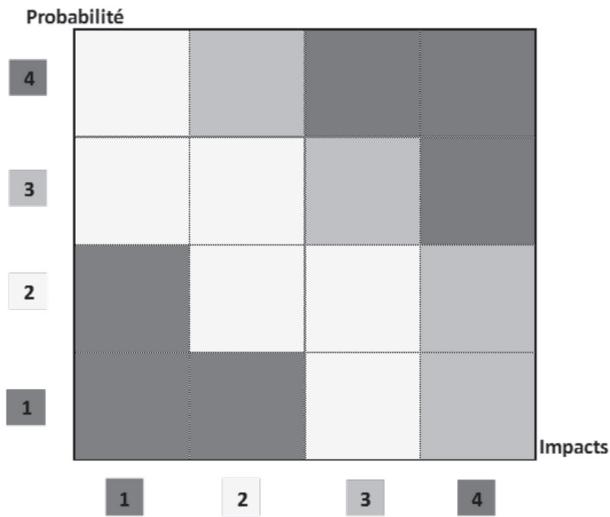
| | Synthèse de l'efficacité des actions de maîtrise |
|---|--|
| 1 | Risque sans action de maîtrise |
| 2 | Les actions de maîtrise sont inadaptées |
| 3 | Les actions de maîtrise sont inefficaces |
| 4 | Risque couvert avec de rares possibilités de défaillance |
| 5 | Risque parfaitement couvert |

3 - Cotation du niveau de risque résiduel (prise en compte des actions de maîtrise existantes)

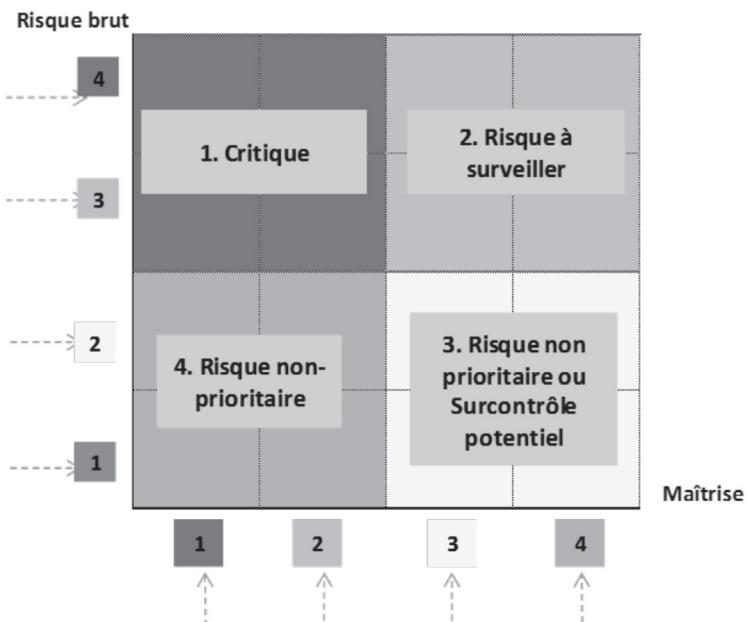


Dans le second cas, il ne s'agit pas d'identifier à proprement parler un niveau de risque résiduel. Il s'agit de mettre en regard le niveau de risque brut et le niveau d'efficacité des éléments de maîtrise. Le rapprochement de ces deux informations permet de faire émerger le niveau de priorité de traitement du risque. Cette notion se matérialise sur la matrice suivante :

Évaluation des risques bruts



Adéquation risques/éléments de maîtrise



V – Exemple d'outils déployés dans le cadre de démarches top down

Dans le cas d'approches top down, il est d'usage de recueillir les évaluations de risques dans des grilles individuelles d'entretiens, qui sont ensuite consolidées ; lors de la consolidation, il apparaît que les risques cités par plusieurs interlocuteurs sont soit évalués sur les mêmes cotations, soit évalués différemment. Dans ce cas, les risques sont soumis à un arbitrage, soit en collectif avec l'ensemble des contributeurs, soit en direct, au niveau du Top management de l'entreprise d'assurance.

La démarche peut se résumer de la façon suivante (voir ci-contre) :

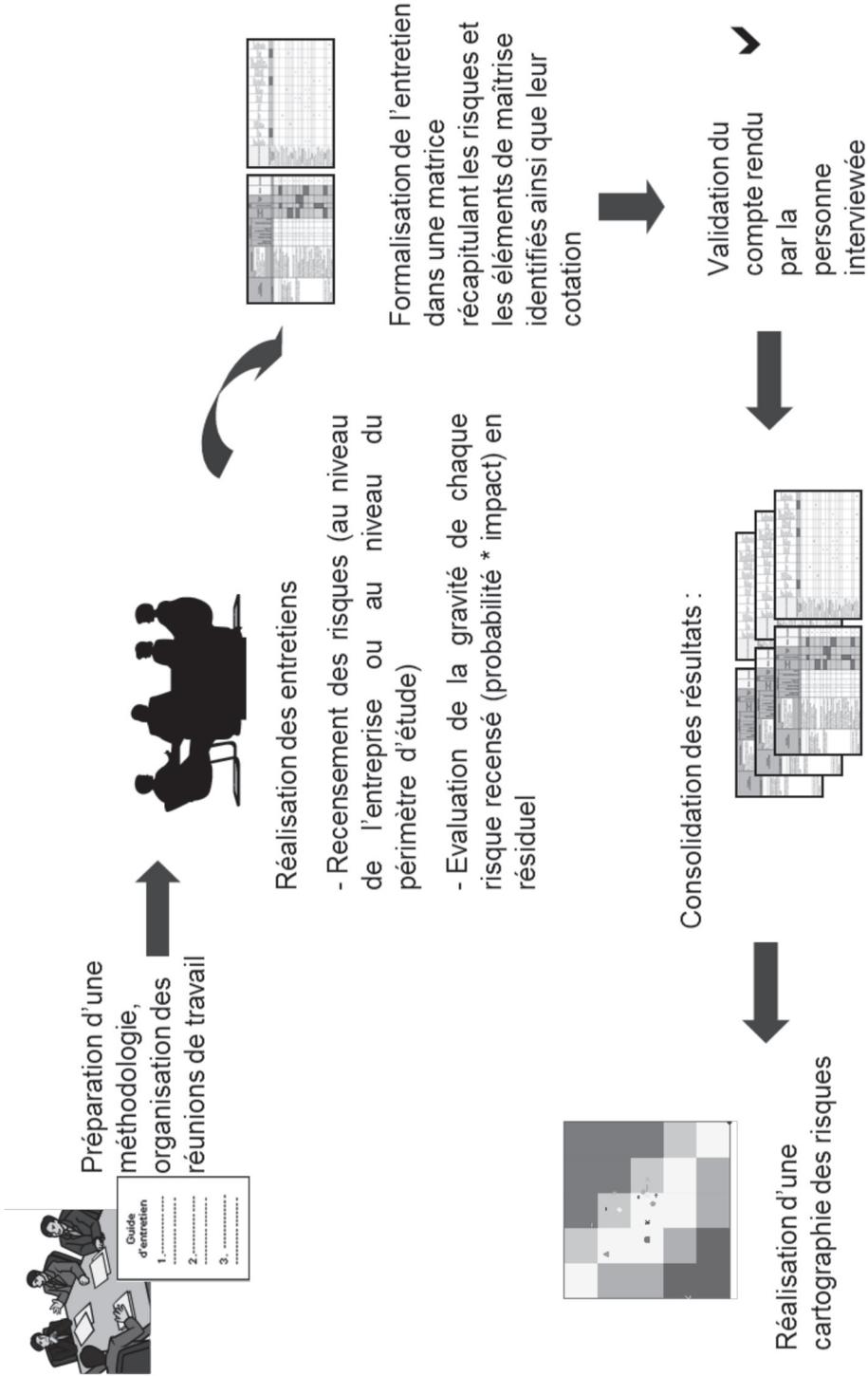
À l'issue de cet exercice, une liste de risques majeurs émerge. Pour compléter la formalisation de l'analyse de risque sous forme de matrice, il est courant de détailler les risques majeurs dans un outil dédié : la fiche de risque.

Cette fiche de risque peut prendre des formes différentes selon les entreprises, que ce soit au travers d'un classique fichier bureautique ou de manière plus sophistiquée au sein d'un SIGR (système d'information de gestion des risques). Quelle que soit sa forme, elle a pour vocation de synthétiser et regrouper l'ensemble des informations disponibles sur un risque : les éléments descriptifs du risque, les éléments relatifs à son évaluation, les indicateurs de risques, les éléments de maîtrise en place, l'arbitrage pris face au risque, les plans d'actions décidés, les dispositifs de surveillance retenus.

Cet outil vise à la fois à constituer une photographie détaillée du risque mais également à permettre d'en réaliser le suivi par la surveillance de l'évolution de son évaluation et du niveau d'avancement des plans d'actions associés.

Vous trouverez ci-après un exemple de fiche de risque, volontairement très complet, reprenant la plupart des informations suivies par les entreprises sur leurs risques.

Nous attirons votre attention sur le fait que peu d'entreprises utilisent toutes ces données à la fois, faute d'avoir la maturité requise pour ce faire. Dans la pratique, il faut essayer de tendre vers ce modèle idéal tout en gardant à l'esprit qu'il pourra être jugé plus pragmatique, dans un premier temps du moins, d'initier la démarche avec une fiche plus succincte.



| FICHE RISQUE MAJEUR : | | Code risque : | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------|--------------------|--|-------------|-------------------|--|--|--------------|--|-------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>Intitulé du risque :</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 20px; width: 100%;"></div> | <p>Date de création de la fiche : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Date de mise à jour : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Processus : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Catégorie opérationnelle : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Responsable du risque : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Service(s) : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Probabilité nette : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Impact net : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Propriétaire : <input style="width: 100%;" type="text"/></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Code risque :</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 20px; width: 100%;"></div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Description du risque | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Présentation détaillée | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Description des causes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Description des conséquences | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eléments de maîtrise | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Description des éléments de maîtrise | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #eee;"> <th style="width: 25%;">Intitulé</th> <th style="width: 40%;">Description</th> <th style="width: 15%;">Coût annuel</th> <th style="width: 20%;">Efficacité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | | | Intitulé | Description | Coût annuel | Efficacité | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intitulé | Description | Coût annuel | Efficacité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stratégie de gestion du risque | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stratégie retenue | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #eee;"> <th style="width: 10%;">Date de Décision</th> <th style="width: 50%;">Stratégie retenue (Evitement, Acceptation, Réduction, Transfert)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | | Date de Décision | Stratégie retenue (Evitement, Acceptation, Réduction, Transfert) | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #eee;"> <th colspan="2">Risque cible</th> </tr> <tr style="background-color: #eee;"> <th style="width: 50%;">Probabilité</th> <th style="width: 50%;">Impact</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | | Risque cible | | Probabilité | Impact | | | | | | | | | | | |
| Date de Décision | Stratégie retenue (Evitement, Acceptation, Réduction, Transfert) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Risque cible | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Probabilité | Impact | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plans d'actions | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Suivi des plans d'actions en place et à venir | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #eee;"> <th style="width: 10%;">Date de mise en place</th> <th style="width: 50%;">Description</th> <th style="width: 20%;">Etat d'avancement</th> <th style="width: 20%;">Date de fin prévue</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | | | Date de mise en place | Description | Etat d'avancement | Date de fin prévue | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Date de mise en place | Description | Etat d'avancement | Date de fin prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

La gestion des risques en assurance

La gestion des risques est au cœur de l'activité des organismes d'assurance depuis toujours, mais cette réalité est renforcée par les exigences de la directive Solvabilité 2 qui impose notamment la mise en place d'une fonction Gestion des risques, « fonction clé » du système de gouvernance des organismes d'assurance.

Cette notion de gestion des risques se retrouve dans les trois piliers de la directive, que ce soit au travers des exigences quantitatives du premier pilier, des exigences en matière de gouvernance du second pilier ou du reporting attendu vers le régulateur et le grand public dans le troisième et dernier pilier.

Ces différentes exigences sont non seulement réparties dans toutes les composantes de la directive mais également protéiformes : précises pour certaines et limitées à des principes pour d'autres, quantitatives à chaque fois que possible mais toujours articulées avec des approches qualitatives...

Ce guide pratique vise à proposer une approche globale pour la mise en place d'un véritable système de gestion des risques qui permette de dépasser la contrainte réglementaire associée à Solvabilité 2 pour la transformer en opportunité et faire ainsi de la gestion des risques un levier de création de valeur pour les organismes d'assurance.

Issu de l'expérience opérationnelle des auteurs, il constitue l'outil incontournable de tous les acteurs de la gestion des risques : risks managers, actuaires, contrôleurs internes, auditeurs internes, opérationnels mais également, et surtout, dirigeants et administrateurs.

***Axelle Brault-Fonters**, associée au sein du cabinet Grant Thornton, intervient auprès de ses clients en audit, conseil et formation. Elle les accompagne, notamment pour le secteur de l'assurance, dans la mise en place de systèmes de gestion des risques et contrôle interne.*

***Nicolas Guillaume** est associé au sein du cabinet Grant Thornton. Après un parcours en audit interne bancaire puis en gestion des risques et contrôle interne en assurance, il est aujourd'hui directeur de la ligne de service risk management et intervient auprès de nombreux acteurs du secteur de l'assurance sur l'ensemble des composantes des systèmes de gestion des risques.*

***Fabien Raviard** a occupé de 2009 à 2012 la fonction de Directeur de projet Solvabilité 2 au sein de la Fédération Nationale de la Mutualité Française. Il intervient aujourd'hui en tant que Senior Manager en conseil en actuariat auprès des organismes d'assurance au sein du cabinet Grant Thornton.*

www.argusdelassurance.com

ISBN 978 2 35474 223 2



9 782354 742232

